

УДК 65.012.65

**Курбатова Юлія Леонідівна**

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

**Методичне забезпечення системного управління міжфірмовими  
відносинами в ланцюгах поставок**

Ключові слова: міжфірмові відносини, система управління, суб'єкт управління, об'єкт управління, функції управління, цінність відносин

В сучасних умовах, під впливом тенденцій інтеграції і посилення конкуренції, стратегічною задачею вітчизняних підприємствами галузі енергетичного машинобудування є управління міжфірмовими відносинами. Особливістю діяльності підприємств по комплектації складних енергетичних об'єктів, зокрема теплоелектростанцій, гідроелектростанцій, атомних електростанцій та інших, є необхідність взаємодії партнерів у ланцюгу поставок. Більшість компаній, що є лідерами у галузі, утворюють інтегровані групи, що пов'язано із системним управлінням діяльністю партнерів.

У цьому зв'язку, особливої актуальності набувають задачі обґрунтування підходів до формування системи управління міжфірмовими відносинами (СУМВ), задля забезпечення сталого виконання замовлення, отримання цінностей партнерами, зростання їх рівня конкурентоспроможності на ринку.

Питаннями формування систем управління підприємств займалися такі провідні вчені, як Жуков Ю.Є., Забродський В.А., Іванов Ю.Б., Кизим М.О., Пилипенко А.А., Пономаренко В.С., Пушкар О.І. та інші. Однак, аспектам формування систем управління підприємств у ланцюгах поставок в науковій літературі не приділено достатньої уваги.

Метою статті є розробка методичного забезпечення щодо формування системи управління міжфірмовими відносинами в ланцюгах поставок на прикладі підприємств галузі енергетичного машинобудування.

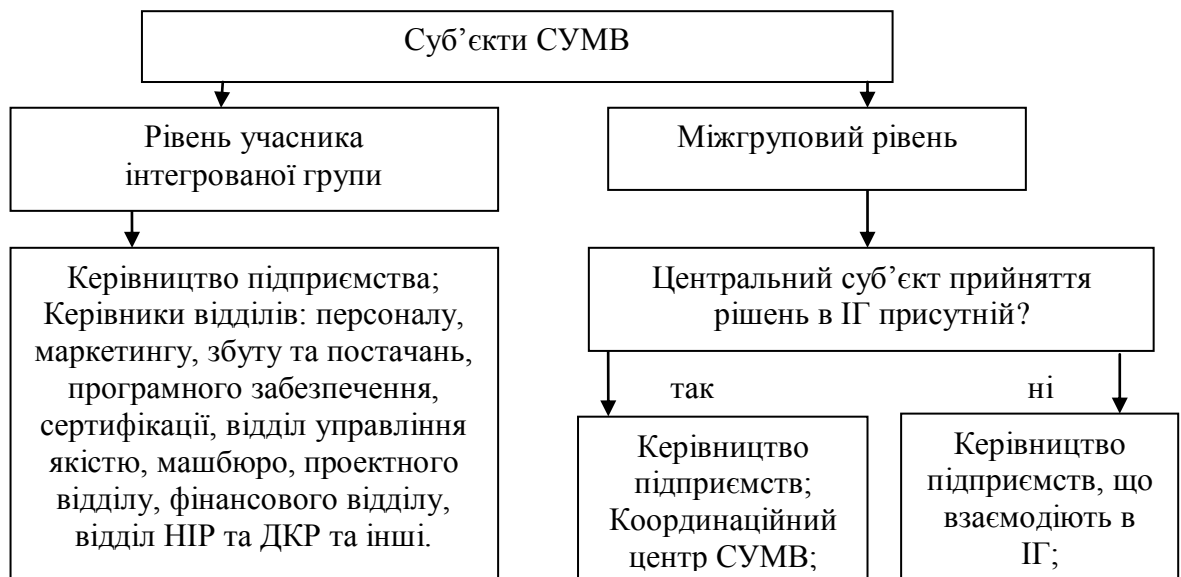
Головною метою системи управління міжфірмовими відносинами (СУМВ) є розробка та реалізація управлінського впливу суб'єктами

управління на об'єкти управління з метою одержання цінностей міжфірмових відносин (МВ) учасниками інтегрованої групи (ІГ). Методичне забезпечення щодо формування системи управління міжфірмовими відносинами передбачає послідовне впровадження чотирьох етапів.

На першому етапі необхідно уточнити принципи, що визначають характер функціонування СУМВ, до яких можна віднести, наприклад, принцип цілісності [1], принцип дотримання інтересів кожного учасника групи [1], принцип максимальної прозорості партнерства [2] та інші.

Управління, як будь-яка цілеспрямована діяльність, припускає вплив суб'єкта управління на об'єкт управління в СУМВ. У цьому зв'язку, на другому етапі доцільно виділити суб'єктів та об'єктів управління міжфірмовими відносинами в інтегрованій групі.

Під суб'єктами управління СУМВ слід розуміти органи (відділи), що здійснюють управління МВ в ІГ. Суб'єкти системи управління міжфірмовими відносинами розглянуті на рисунку 1.



*Рисунок 1 - Суб'єкти системи управління міжфірмовими відносинами  
[власна розробка]*

Під центральним суб'єктом управління розуміється вищий орган, який здійснює управління іншими учасниками. Узагальнення наукової літератури

[1,3,4] дозволило розробити типологію можливих варіантів побудови центральних суб'єктів СУМВ, яка наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

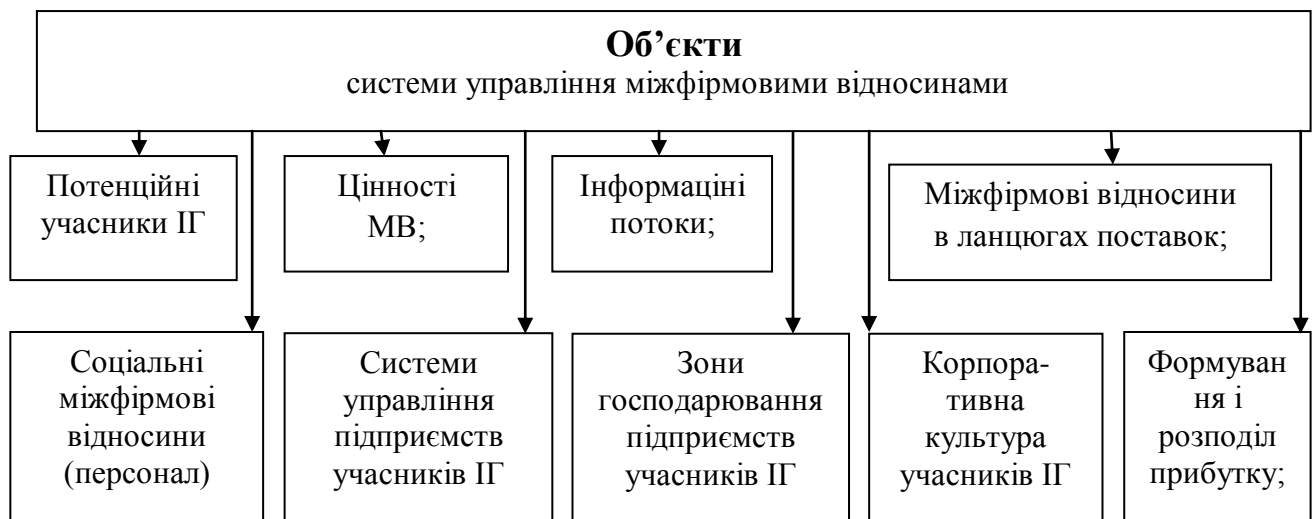
*Тип центрального суб'єкту системи управління міжфірмовими відносинами (власна розробка на основі [1,3,4])*

| Тип                              | Характеристика типу  |
|----------------------------------|--|
| 1 Вертикальний керівний тип      | Центральний суб'єкт управління складається з директорів підприємств учасників ІГ (які володіють контрольними пакетами акцій) і може відбуватися як на пайовій основі (холдинг, концерн, трест, ФПГ), або на основі рішення учасників створити центральний елемент управління для координації діяльності та прийняття стратегічних рішень, що стосуються певних зон господарювання (стратегічний альянс, консорціум);                       |
| 2. Вертикальний одноосібний тип  | Центральний суб'єкт управління складається з головного правління у особі одного підприємства, яке несе генеральну відповідальність перед замовниками за виконання проекту, та здійснює управління як своїм підприємством, так і підлеглими підприємствами (обирається або замовником, або учасниками ІГ); характерно для консорціуму;  |
| 3 Вертикальний дочірній тип      | Центральний суб'єкт управління складається з власників контрольного пакету акцій, до якого не входять директори підприємства А і Б. Директори підприємств С, Д та інші власники контрольного пакету акцій здійснюють стратегічне управління дочірніми компаніями (холдинг, концерн). Управління господарською діяльністю з оперативних питань здійснюють директори підприємств А і Б;  |
| 4 Вертикальний пірамідальний тип | Центральний суб'єкт управління – головне підприємство, яке обирається замовником виконання комплектного замовлення або учасниками ІГ для координації діяльності на тимчасовій основі в межах спільного виконання проекту (консорціум) Управлінські рішення центрального суб'єкту управління стосуються лише сфери виконання спільного учасниками ІГ;   |
| 5 Горизонтальний паритетний тип  | Центральний суб'єкту управління – сукупність директорів підприємств А і Б, які виступають як рівнозначні партнери (картель, стратегічний альянс, синдикат). Директори здійснюють управління міжфірмовими відносинами на паритетній основі. Рішення стратегічних питань відбувається шляхом досягнення консенсусу. Директори підприємств самі визначають які сфери господарської діяльності підлягають спільному управлінню та координації; |

При визначенні типу центрального суб'єкту системи управління міжфірмовими відносинами доцільною є думка Забродського В.А., Кизима М.О. відносно того, що високий рівень автономності партнерів може призвести до напружених або навіть конфліктних міжфірмових відносин [3]. Це пов'язано з тим, що партнери зосереджуються на рішенні власних локальних цілей, а не на глобальній (загальній міжгруповій). Високий ступень автономії партнерів створює передумови до підсилення процесів самоуправління партнерів (в межах власного підприємства), а не координації (в межах групи).

На нашу думку, центральний суб'єкт системи управління міжфірмовими відносинами вертикального типу, які розглянуті в таблиці 1, є більш сприйнятним для забезпечення стійкості системи управління, ґрунтуючись на принципі моноцентризму стійких систем Богданова А.А. [5]. Відповідно до даного принципу, стійка система «характеризується єдиним центром, а якщо вона складна, ланцюгова, то в неї є один вищий, загальний центр» [5]. У протилежному випадку, в системі виникають явища нестійкості, дисфункція координації процесів, що викликано накладенням координаційних процесів та веде до втрати цілісності системи.

На нашу думку, узагальнення об'єктів системи управління міжфірмових відносин необхідно робити з урахуванням ціннісного підходу. Це зумовлено тим, що в сучасних умовах прагнення партнерів до максимізації лише власного прибутку, не забезпечує задоволеність відносинами їх учасникам, стримуючи прояви ефекту синергії. Ціннісний підхід до управління дозволяє враховувати інтереси партнера, розвивати не лише вартісні аспекти міжфірмових відносин (наприклад, прибуток, обсяги продаж), а і ціннісні (наприклад, довіра, лояльність, сумісність цілей, розвиток корпоративної культури партнерів). Об'єкти СУМВ, що виділені на основі ціннісного підходу до управління, наведені на рисунку 2.



*Рисунок 2 - Об'єкти системи управління міжфірмовими відносинами [власна розробка]*

На третьому етапі необхідно встановити групові цілі СУМВ та визначити функцій для їх досягнення. Встановлення генеральних цілей в СУМВ пропонується робити у контурі цінностей міжфірмових відносин. Цілі учасників ІГ на рівні окремих підприємств будуть відрізнятися і стосуватися сфер господарювання, які будуть відповідати генеральним цілям ІГ.

Встановивши цілі МВ необхідно визначити функції управління, які забезпечать їх досягнення. Управління інтегрованою групою підприємств у рамках СУМВ припускає реалізацію всіх функцій, що властиві управлінню будь-яким об'єктом, включаючи планування, прийняття й реалізацію рішень, контроль над їх виконанням [1].

Розгляд функцій управління міжфірмовими відносинами учасників ІГ пропонується робити шляхом їх декомпозиції. Як відзначає Бажин І.І., декомпозиція є необхідною передумовою для внесення методологічних змін на всіх стадіях процесу прийняття рішень і повинна випереджати їх возз'єднання в єдиний процес, що придатний для управління на рівні систем [7]. Декомпозицію функцій системи управління між фірмовими відносинами наведено в таблиці 1.

*Декомпозиція функцій СУМВ (власна розробка на сонові [1])*

| Функції     | Декомпозиція функцій   |
|-------------|--|
| Планування  | Розробка та узгодження місії, спільних стратегічних цілей;   |
|             | Розробка та узгодження проміжних цілей (індивідуальних для кожного партнера);  |
|             | Встановлення планових показників попередньої оцінки цінності;  |
|             | Встановлення правил розподілу прибутку між партнерами;   |
|             | Встановлення зон відповідальності партнерів;   |
|             | Моніторинг зовнішнього середовища для пошуку замовників;   |
|             | Підготовка та реалізація спільної участі у тендерах;   |
|             | Охорона труда та праці учасників ІГ;   |
| Організація | Розподіл задач по реалізації встановлених цілей по підрозділам організаційної структури системи управління міжфірмовими відносинами;         |
|             | Реорганізація підрозділів, виділення нових підрозділів; перерозподіл обов'язків та функціоналу;  |
|             | Координація виконання планів;  |
| Мотивація   | Розробка переліку санкцій (заохочень) у разі невиконання (виконання) встановлених планів;  |
|             | Планування мотивуючих та обмежуючих заходів в результаті оперативної оцінки цінності МІ;   |
|             | Планування та впровадження мотиваційних і соціальних програм для персоналу ІГ, спрямованого на задоволення потреб персоналу учасників групи; |
|             | Створення спільної корпоративної культури. Формування власного бренду ІГ, задля формування в персоналу статусу «елітності»;                  |
|             | Проведення заходів, що сприяють утворенню команди та обміну досвідом (спеціальні тренінги, семінари, конференцій та ін.);                    |
|             |  |
| Контроль    | Проведення оперативної, та результативної оцінки цінності МВ;  |
| Регулювання | Аналіз факторів, які вплинули на відхилення значень показників цінності МВ;  |
|             | Розробка коригувальних заходів;  |
|             | Вибір сценаріїв плину міжфірмових відносин;  |
|             | Вибір пріоритетів розвитку МВ;   |

Особливістю процесу управління в СУМВ є циклічність, яка проявляється у коригуванні МВ шляхом управлінських впливів внаслідок внутрішніх змін (зміни

визначаються шляхом оцінки цінності МВ) та зовнішніх (які визначаються шляхом аналізу тенденцій зовнішнього середовища). Виконання функцій управління в повному обсязі по всіх елементах управління міжфірмовими відносинами представляє цикл впливу керуючої підсистеми (суб'єкта управління) на підсистему управління (об'єкт управління)

Четвертий етап – визначення організаційної структури та розподіл цілей і функцій по структурі СУМВ. Успішне формування й розвиток СУМВ в значній мірі залежить від аргументованості її організаційної структури, яка повинна забезпечувати єдність стійких зв'язків між учасниками інтегрованої групи та надійне функціонування СУМВ у цілому. Організаційна структура управління - це склад, взаємозв'язок і підпорядкованість самостійних управлінських підрозділів та окремих посад, що виконують функції управління [6].

На думку Кизима М.О., на вибір організаційної структури впливає форма МВ яка відображає розвиток бізнесу учасників інтегрованої групи [4]. Зростання розмірів підприємства призводить до переходу від простої (лінійної) організаційної структури до лінійно-функціональної або лінійно-штабної. Створення ІГ, посилення міжфірмових відносин з партнером призводить до переходу до матричної або проектно-організаційних структур. Прискорення розвитку МВ, посилення інтеграції у формах МВ в ІГ призводять до зростання масштабів ІГ та спричиняють перехід до дивізіональних та багато дивізіональних організаційних структур.

В процесі формування СУМВ, важливою задачею є створення системи єдиного інформаційного простору учасників ІГ [1, 2, 3], це вимагає встановлення правил інформаційного обміну між учасниками ІГ, розробки внутрігрупової системи документообігу, а також впровадження технічних засобів комунікації (мереж Інтранет, Інтернет).

Висновки. Таким чином, доведено необхідність формування системи управління міжфірмовими відносинами, ціллю якої є розробка та реалізація управлінського впливу суб'єктами управління на об'єкти управління з метою одержання цінностей міжфірмових відносин учасниками інтегрованої групи.

Розроблено методичне забезпечення формування СУМВ, відмінності якого пов'язані з послідовною реалізацією чотирьох етапів. На першому етапі визначають принципи побудови СУМВ, на другому – визначаються суб'єкти і об'єкти управління, зокрема типи центрального суб'єкту СУМВ та форми координаційного центру, на третьому – виділяються цілі СУМВ та функції, що забезпечують їх досягнення, на четвертому етапі – обирається організаційна структура та розподіляються функції по структурним елементам системи управління.

Визначені суб'єкти системи управління міжфірмовими відносинами. Розроблено типологію центральних суб'єктів управління, відмінністю якої є інтерпретація форм центру економічно-виробничих систем, з виокремлення нових типів суб'єктів, зокрема вертикального керівного, вертикального одноосібного, вертикального дочірнього, вертикального пірамідального, горизонтального паритетного, що дозволяє встановити наявні тенденції децентралізації або централізації управління.

Узагальнено цілі СУМВ в контурі цінностей МВ, які є спільними для всіх учасників інтегрованої групи. Розроблено декомпозицію функцій СУМВ, що є необхідною передумовою для внесення методологічних змін на всіх стадіях процесу управління міжфірмовими відносинами.

## Література

1. Пушкарь А.И., Жуков Ю.Е., Пилипенко А.А. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление: научное издание / А.И. Пушкарь, Ю.Е. Жуков, А.А. Пилипенко. – Харьков: ООО "Кросс-Роуд", 2006. – 440 с.
2. Верба В.А., Гребешкова О.М. Корпоративні та інтегровані структури: проблеми науки та практики: Монографія. / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. - Харків: ВД Інжек, 2007 -344 с.
3. Забродський В.А., Кизим М. О. Розвиток великомасштабних економіко-виробничих систем / В.А. Забродський, М.О. Кизим. - Харків: «Бізнес Інформ», 2000. - 72 с.
4. Кизим М. О. Великомасштабні економіко-виробничі системи: організація й господарювання / М.О. Кизим – Харків: «Бізнес Інформ», 1999.
5. Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука / А.А. Богданов — М.: «Финансы», 2003.
6. Владимирова И.Г. Организационные структуры управления предприятиями / И.Г. Владимирова// «Менеджмент в России и за рубежом». – 1998. - №5
7. Бажин И.И. Управление различиями / И.И. Бажин – Харьков: Консум, 2004. – 392 с.



## Резюме

Основну увагу в цій статті приділено аспектам формування системи управління міжфірмовими відносинами підприємств, що утворюють інтегровану групу, задля виконання комплектного замовлення. В статті розроблено методичне забезпечення щодо системного управління міжфірмовими відносинами в ланцюгах поставок на прикладі галузі енергетичного машинобудування. Обґрунтовані суб'єкти, об'єкти та функції системи управління у контурі ціннісного підходу. Розроблено типологію центральних суб'єктів управління, що дозволяє встановити наявні тенденції децентралізації або централізації управління.

Основное внимание в данной статье уделено аспектам формирования системы управления межфирменным взаимоотношениям предприятий, которые образуют интегрированную группу для выполнения комплектного заказа. В статье разработано методическое обеспечение по системному управлению межфирменными взаимоотношениями в цепях поставок на примере отрасли энергетического машиностроения. Обоснованы субъекты, объекты и функции системы управления в контуре ценностного подхода. Разработана типология центральных субъектов управления, что позволяет установить имеющиеся тенденции децентрализации или централизации управления.

The focus of this article is given to aspects of the relationship between trade enterprises, form an integrated team to perform a complete order. Article manuals for the system management of the relationship between trade in supply chains on the example of the power engineering sector. Reasonable subjects, objects and functions of the management system in the circuit of the value approach. Developed a typology of the Central subjects of management, which allows us to establish current trends of decentralization or centralised management.